



## A CONFIANÇA DOS CLIENTES PORTUGUESES NA EVOLUÇÃO DA BANCA

Portuguese Customers Trust in Banks Evolution

ANTÓNIO CABEÇAS, ANTÓNIO DUARTE SANTOS

Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal

---

### KEY WORDS

*Banking  
Bank account  
Customer satisfaction  
Loyalty  
Trust  
Economic behaviour  
Economic crisis*

### ABSTRACT

*The analysis of the behaviour of bank customers has been considered in recent years with great interest by the international banking sector and gained greater relevance during the economic and social crisis that began between 2007 and 2008. In this study, it is demonstrated that, currently, the element most relevant to customer satisfaction and loyalty in relation to its main bank in Portugal is trust. But there is a significant shift in banking activity, with a very different approach from what we have traditionally known, which could lead to a further decline in long-term customer trust.*

---

### PALAVRAS-CHAVE

*Banca  
Cliente bancário  
Satisfação do cliente  
Lealdade  
Confiança  
Comportamento económico  
Crise económica*

### RESUMO

*A análise do comportamento dos clientes bancários tem sido considerada nos últimos anos com grande interesse pelo setor bancário internacional e ganhou maior relevância durante a crise económica e social que se iniciou entre 2007 e 2008. Neste estudo, demonstra-se que, atualmente, o elemento mais relevante para a satisfação e fidelização dos clientes em relação ao seu banco principal em Portugal é a confiança. Mas, está a verificar-se uma mudança significativa na atividade bancária, com uma abordagem bastante diferente do que conhecíamos tradicionalmente, o que poderá levar a um maior declínio na confiança dos clientes a longo prazo.*

Recebido: 25/02/2019

Aceite: 16/07/2019

## 1. Introdução e apreciação do estado da arte

O desenvolvimento da globalização, entendida como uma transformação simultânea na economia, na política e na cultura, tem levado a uma maior intensidade da concorrência, o que implica que as empresas, com destaque para as financeiras, e em especial para o sistema bancário, a nível global, têm vindo a aprofundar os métodos que as levem a captar e fidelizar os seus clientes.

Para conquistar a lealdade do cliente a empresa precisa de conquistar a sua confiança (Oliver, 1999) e no setor bancário a confiança constitui um fator essencial para o desenvolvimento de uma relação a longo prazo entre o cliente e o banco (Crosby et al., 1990).

Segundo alguns autores, como Cooper et al. (1988), a confiança está relacionada com a perceção do risco que, por sua vez, se fundamenta no maior ou menor nível de otimismo dos indivíduos quanto ao risco envolvido nas suas decisões, consoante os resultados esperados sejam percecionados como perdas ou como ganhos, em relação a um ponto de referência (Kahneman et al., 1979; Kahneman, 2011).

A confiança consubstancia-se num atributo intangível, integrando a dotação (*endowment*) dos indivíduos, diminuindo a incerteza nas relações intersubjetivas, desencadeando o efeito *endowment* (Thaler<sup>1</sup>, 1981; Kahneman et al., 1991) que leva os indivíduos a valorarem mais intensamente as relações que mantêm com outros indivíduos ou instituições, nomeadamente os bancos a que estão ligados, sendo um fator de fidelização dos clientes. Quando o nível de confiança é elevado os custos de transação diminuem, o que leva a que os custos de mudança sejam mais elevados, devido à maior incerteza e risco quanto à relação com outro banco, podendo igualmente levar à perda de oportunidades de outras relações (Yamagishi et al., 1998).

Vários fatores podem induzir o indivíduo a manter-se numa determinada relação comercial preservando a sua relação com um determinado banco, mesmo que não esteja totalmente satisfeito, induzindo a manutenção do status quo (ponto de referência). Isto deve-se aos custos de transação ou custos de transferência e ao comprometimento psicológico com anteriores escolhas, mesmo na ausência de aversão ao risco. Assim, seguindo Samuelson et al. (1988) o *status quo bias*, que se

traduz na preferência dos indivíduos pela situação corrente, constitui uma explicação para a manutenção da lealdade a um banco, não obstante a existência de alguma insatisfação com o serviço prestado. De acordo com estes autores, os modelos racionais que ignoram o *status quo* “will present excessively radical conclusions, exaggerating individuals’ responses to changing economic variables and predicting greater instability than is observed in the world”. (Samuelson et al., 1988: 47-49). A manutenção do ponto de referência é uma opção em muitas das decisões, dado que a aversão ao risco induz um *bias* que favorece a manutenção do status quo, ou seja, do ponto de referência em relação ao qual a mudança é comparada sobre outras opções. Nestas decisões o custo de transferência está relacionado com a aversão ao risco, que implica a existência de risco e incerteza, e que leva a que o custo (desutilidade) associado à mudança exceda a utilidade associada com o ganho.

Importa ter em conta o conjunto de qualidades do bem, para além do preço-quantidade, que é um dos fatores que influencia a procura do bem ou serviço pelos consumidores (Silva, 1991:133; Lancaster et al., 1966).

A confiança está também relacionada, no caso da relação cliente-banco, com o problema de agência, onde o principal, o cliente, tem um controlo limitado sobre as ações dos seus agentes (funcionários dos bancos) na instituição, podendo os agentes não prosseguirem totalmente os interesses dos principais. E este problema do principal-agente surge, sobretudo, devido aos custos de transação (custos materiais e não patrimoniais) para os principais. Um elevado nível confiança, como já referido, diminui os custos de transação entre principal-agente, não motivando o cliente (principal) a mudar de banco, levando à sua fidelização.

Coleman (1988) defendeu que qualquer troca, seja económica ou social, envolve uma interação entre uma ou mais pessoas, e o resultado dessa interação gera uma série de ligações, que se persistirem ao longo do tempo vão-se tornar recursos para os próprios indivíduos, produzindo um stock de capital humano ou social.

O elemento unificador primordial dentro do capital social é a confiança, porquanto esta é o fator-chave para a construção de uma rede de ligações e compromissos e é gerada a partir da ação entre os indivíduos (Coleman, 1988).

Para Anderson e Weitz (1989), considerando duas partes envolvidas, a confiança representa a crença de uma das partes que, no futuro, as suas necessidades serão atendidas por ações empreendidas pela outra parte.

Podemos entender o conceito da confiança quando uma das partes acredita que o fornecedor do serviço é de confiança no cumprimento das suas promessas e que as suas necessidades serão

<sup>1</sup> Richard Thaler foi quem primeiro desenvolveu o conceito de *endowment effect*, em 1980, evidenciando que as pessoas estão, normalmente, dispostas a pedir muito mais para se desfazerem de algo do que a pagarem para adquirir a mesma coisa, ou seja, a disposição a pagar (*willingness to pay*) é menor que a disposição para ceder (*willingness to accept*).

atendidas no futuro (Dwyer et al., 1987; Anderson et al., 1989; Morgan et al., 1994; Sirdeshmukh et al., 2002).

Os clientes que desenvolvem confiança em relação aos fornecedores de serviços, baseados nas suas experiências, têm boas razões para permanecer nesses relacionamentos (Berry, 1995), pois apresentam credibilidade e envolvem a confiança (Moorman et al., 1992).

A confiança existe quando uma parte acredita que a outra parte é íntegra e merecedora de credibilidade e a falta de confiança poderá representar uma grande ameaça para se atingir o sucesso (Bhattacharjee, 2002).

A confiança é alimentada quando existe uma boa comunicação entre as partes e quando os parceiros evitam comportamentos oportunistas que possam prejudicar uma das partes, sobretudo as que partilham os mesmos valores (Morgan et al., 1994).

Berry (2002) afirmou que as empresas investem nos relacionamentos de longo prazo não apenas para atrair novos clientes, mas também para manter os seus clientes atuais e conquistar a sua lealdade. Para conquistar a lealdade do cliente a empresa precisa de conquistar a sua confiança (Oliver, 1999), dado que quanto maior for a confiança maior será a probabilidade de o cliente realizar negócios com a empresa no futuro e de manter um relacionamento duradouro (Rich, 2000).

A confiança funciona como um fator redutor da vulnerabilidade (Berry, 1995), pois contribui na redução de incertezas e riscos associados à aquisição de bens e serviços (Ganesan, 1994).

Segundo Crosby et al. (1990), no setor bancário, a confiança constitui um fator essencial para o desenvolvimento de uma relação a longo prazo entre o cliente e o banco. Esta requer um grande esforço na gestão da relação, sobretudo nos momentos em que se iniciam transações bancárias com o cliente (Adamson et al., 2003).

## 2. Metodologia utilizada

Neste estudo é efetuada uma análise estatística dos dados económicos obtidos e das respostas válidas a todas as questões do questionário, pelo que as mesmas foram associadas a uma variável dependente ou explicada  $Y$  e as variáveis independentes ou explicativas  $X_i$ , com  $i=1, 2, 3, \dots, k$ , sendo  $k$  o número total de variáveis independentes utilizadas em cada modelo.

Para estudar as relações entre as diferentes variáveis, foram utilizados modelos econométricos de regressão simples e regressão múltipla, representados na forma matricial pela seguinte equação:

$$Y = X\beta + \varepsilon$$

Os modelos utilizados neste estudo são os seguintes:

- Modelo de regressão linear simples  $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$

- Modelo de regressão linear múltipla  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$

- Modelo de regressão quadrática

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Em situações de aplicação da regressão simples utilizamos também o modelo potência e o modelo exponencial para determinar relações entre variáveis que possam apresentar um ajustamento melhor para comportamentos não lineares, e para o cálculo da elasticidade através do modelo potência, bem como da taxa de crescimento através do modelo exponencial, nomeadamente:

- Modelo potência simples

$$Y = \beta_0 X^{\beta_1} \varepsilon$$

- Modelo exponencial simples

$$Y = \beta_0 e^{\beta_1 X} \varepsilon$$

A estimação dos parâmetros destes modelos é efetuada através do método dos mínimos quadrados, sendo que nos modelos não lineares é feita a logaritmização de ambos os membros da equação para a transformar na equação de uma reta, obtendo desta forma um modelo linear transformado.

Neste estudo utilizamos a ferramenta estatística Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para cálculo das estimativas para os parâmetros dos modelos referidos, para determinar os coeficientes de correlação de Pearson e os respetivos coeficientes de determinação dos diferentes modelos estudados.

Nesta investigação são utilizados dados primários obtidos através das respostas dadas às questões do questionário efetuado a clientes bancários particulares de bancos a operar em Portugal e, também, dados secundários obtidos de entidades públicas e privadas, como o European Customer Service Index 2017 (ECSI), Marktest BASEF, Annual macro-economic database of the European Commission's Directorate General for Economic and Financial Affairs (AMECO), Banco de Portugal, Instituto Nacional de Estatística (INE) e PORDATA.

Relativamente aos dados obtidos com séries cronológicas de variáveis económicas, efetuamos uma análise da estacionariedade das mesmas através de correlogramas e do teste de Ljung-Box, que é um teste de Box-Pierce adaptado para amostras pequenas, que é o caso do presente estudo, para podermos aferir sobre a viabilidade da sua utilização com modelos de regressão. Para os modelos de regressão múltipla também verificamos a eventual existência de autocorrelação dos resíduos e de heterocedasticidade. Para modelos múltiplos com um coeficiente de correlação muito

elevado também testamos a existência de colinearidade.

Para os dados obtidos a partir do questionário efetuado, verificamos a consistência interna dos itens utilizados através da execução do teste Alpha de Cronbach no SPSS, que consiste na análise da correlação entre as respostas dadas pelos inquiridos.

Relativamente à dimensão da amostra utilizada neste estudo, obtida através das respostas ao questionário por cliente, podemos afirmar que esta ultrapassa as dimensões que têm sido recomendadas pela literatura científica, quando se utilizam modelos do mesmo tipo dos utilizados neste estudo.

Embora não exista uma indicação clara de qual deve ser a dimensão ideal duma amostra, Anderson et al. (1988) consideram aceitável uma amostra de 100 a 150 inquiridos (Crosby et al., 1990).

No entanto, Hair et al. (2005) recomendam pelo menos 200 respostas como o tamanho amostral crítico, que deve aumentar se existirem suspeitas de uma má especificação do modelo utilizado ou se este for muito complexo.

Utilizando metodologias estatísticas habitualmente utilizadas neste tipo de estudos, aplicamos neste caso as fórmulas de cálculo de intervalos de confiança para determinar a dimensão mínima de uma amostra.

Numa abordagem genérica, se considerarmos uma proporção amostral estimada  $p$  de uma população binomial, pretendendo obter nos resultados desta pesquisa um nível de confiança de 95%, considerando um erro máximo pretendido para o intervalo de confiança de 5 pontos percentuais, temos que a amostra deve ter uma dimensão mínima de 385 respostas.

Esta abordagem, muito utilizada para estabelecer a dimensão mínima desejável para a amostra, é adequada para o tratamento de valores de proporções amostrais, mas, no caso deste estudo, sabendo que temos 498 respostas válidas ao questionário utilizado, podemos calcular os valores das médias e dos desvios-padrão das amostras para as variáveis estudadas, porque na generalidade das

respostas ao questionário utilizado é utilizada uma escala de Likert com valores possíveis de 1 a 10.

Então, podemos considerar a fórmula de cálculo do intervalo de confiança para a média de uma população normal com um número de observações superior a trinta ( $n > 30$ ) e média e desvio-padrão desconhecidos a partir da variável fulcral para a média duma população normal.

Como a média e o desvio-padrão da população não são conhecidos, utilizamos a média da amostra e o respetivo desvio padrão amostral  $S_x$ . O valor  $Z_{(\alpha/2)}$  da distribuição normal é 1,96 para um nível de confiança de 95%, considerando que as dimensões das amostras utilizadas neste estudo são significativas ( $n > 30$ ). Assim, neste caso, o erro amostral pode ser calculado através da seguinte fórmula:

$$\varepsilon = Z_{(\alpha/2)} S_x / \sqrt{n}$$

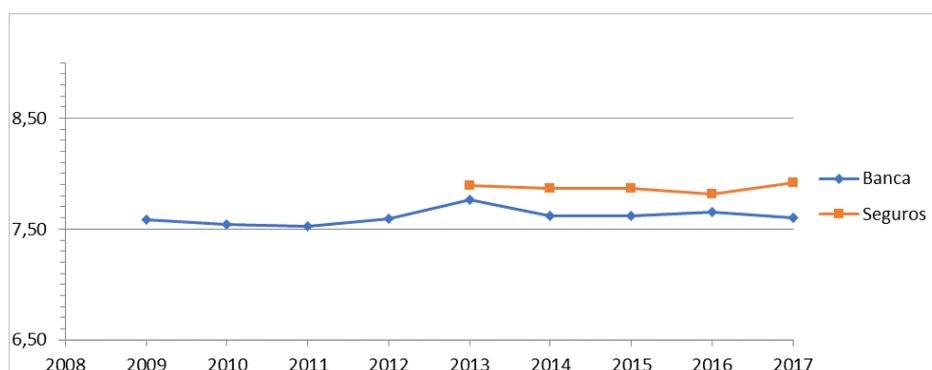
Verifica-se que a margem de erro média deste estudo é de 0,16, considerando todas as questões respondidas com escala de resposta de 1 a 10, sendo que apenas duas das variáveis apresentam um erro máximo igual a 0,20.

De acordo com os cálculos efetuados, podemos assumir que a amostra obtida com 498 observações válidas é adequada para conseguirmos obter resultados com fiabilidade e validade na análise das variáveis consideradas.

### 3. Resultados da confiança e satisfação dos clientes

Nos resultados do estudo ECSI 2017 podemos apurar que o nível de confiança dos clientes da banca portuguesa decresceu, apresentando um crescimento ligeiro em 2012 e 2013, decresceu novamente em 2014 e estabilizou a partir desse ano. Verifica-se, também, que em 2017 o nível de confiança decresceu, contrariamente ao que aconteceu com o setor dos seguros, conforme se pode visualizar no gráfico 1.

Gráfico 1 – Confiança 2009 a 2017 (escala 1 a 10).



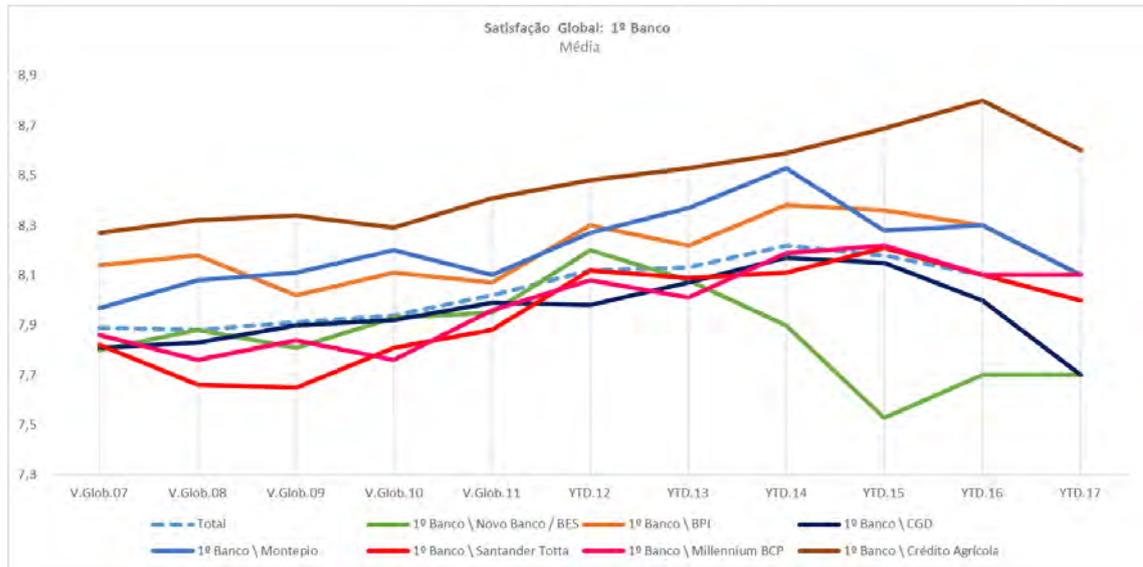
Nota: Confiança ECSI 2009 a 2017; Fonte: ECSI, 2017.

No gráfico 2 podemos verificar o efeito negativo do início da crise económica na confiança dos clientes dos bancos privados, contrariamente ao que aconteceu com o banco público, Caixa Geral de Depósitos.

O nível de satisfação dos clientes com os bancos cresceu entre 2008 e 2013, como se observa no gráfico 3, pode ser explicado pela melhoria da qualidade dos serviços prestados. Mas a satisfação

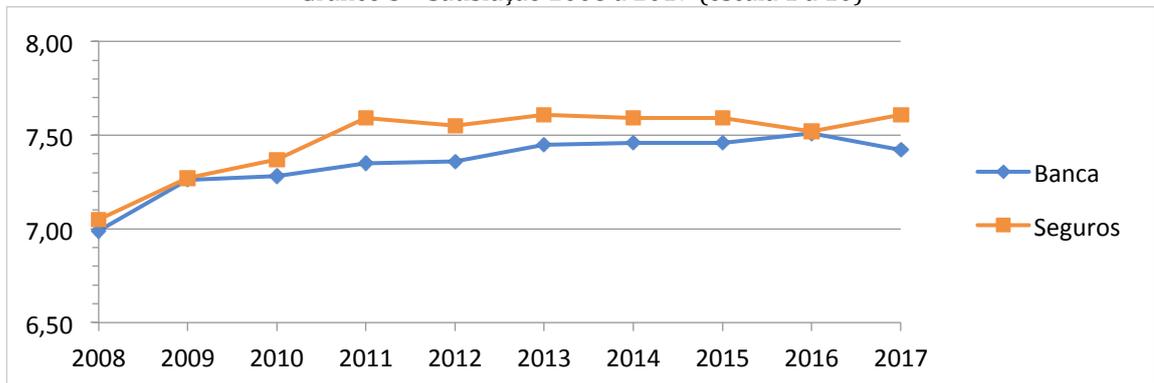
decreceu em 2017 e os primeiros dados disponíveis para 2018 confirmam a tendência de decréscimo, o que poderá estar relacionado com a oferta de taxas de juro pouco atrativas e ao crescimento da cobrança de comissões por serviços prestados pelos bancos.

Gráfico 2 – De maior confiança (referências superiores a 2%)



Nota: Banco de Maior Confiança; Fonte: Marktest, 2011.

Gráfico 3 – Satisfação 2008 a 2017 (escala 1 a 10)

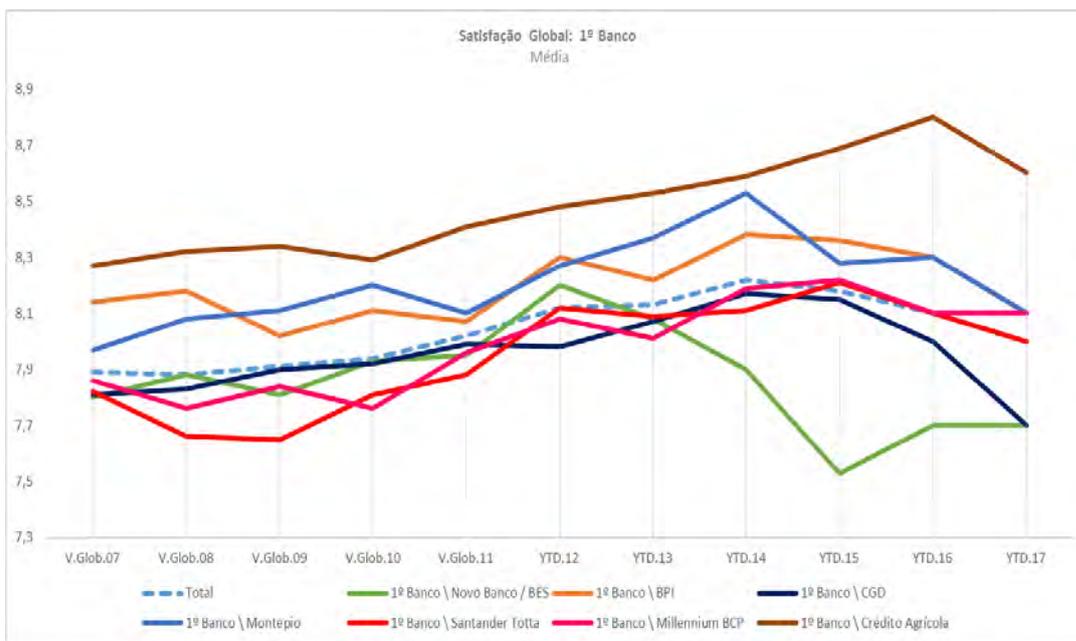


Nota: Evolução da Satisfação ECSI 2008 a 2017; Fonte: ECSI 2017.

Apesar da crise económica, a satisfação dos clientes em relação ao seu primeiro banco aumentou até 2014.

Mas a partir desse ano verifica-se uma tendência decrescente, com particular destaque para o Novo Banco, resultante do impacto da resolução do BES em agosto de 2014, como se pode ver no gráfico 4.

Gráfico 4 – Satisfação Global 1º Banco



Fonte: Marktest, 2017.

Nos resultados do ECSI 2017, verifica-se que o índice de satisfação dos clientes em relação aos bancos não é inferior à média dos restantes setores da economia. No entanto, a satisfação com os bancos diminuiu ligeiramente em relação ao ano anterior.

No gráfico 5, podemos constatar que a avaliação da satisfação dos clientes com os bancos em Portugal não é muito diferente do que acontece nos outros países mencionados no ECSI 2017.

Gráfico 5 – Satisfação dos clientes com os bancos por países



Fonte: ECSI 2017.

#### 4. Análise dos resultados e sustentação teórica

O estudo empírico realizado permite confirmar que a crise económica, iniciada entre 2007 e 2008 em Portugal, influenciou o comportamento dos clientes da banca portuguesa na redução das poupanças e do volume do crédito obtido nos bancos. Também influenciou a diminuição do nível de satisfação, do

nível de lealdade e da confiança dos clientes em relação ao seu banco principal.

Para além da confiança, verifica-se que a avaliação da imagem que os clientes têm do seu banco também diminuiu no período de crise económica e a lealdade também decresceu significativamente, acontecendo o mesmo com a probabilidade de recomendação do banco principal pelos clientes.

No início do período de crise económica, o ECSI (ISEGI, APQ e IPQ) e o BASEF (Marktest) também

evidenciam um decréscimo na confiança dos clientes na banca portuguesa, com maior destaque nos bancos privados.

Evidencia-se, também, que a componente emocional, considerada nas perspetivas de Damásio et al. (2005) e de Loewenstein et al. (2008), e a componente cultural, segundo Sen (2004), influenciam o comportamento dos clientes bancários em Portugal, no que respeita à avaliação da sua satisfação global e do seu nível de lealdade em relação ao seu banco principal em período de crise económica. A variável que mais se destaca é a confiança orientada diretamente à perspetiva emocional da ideia de existência de crise.

Nesta situação, confirmamos que os clientes avaliam pior o seu nível de confiança quando confrontados com a situação económica atual de crise, dado que, de acordo com a Teoria da Perspetiva, de Kahneman et al. (1979), o efeito das expectativas das perdas torna-se mais intenso, dada a sua função ser convexa, o que é devido à diminuição do rendimento disponível que acentua a desutilidade de quaisquer custos.

Segundo a afirmação de Kotler (2000), de que a concorrência pode derrubar produtos e serviços de forma muito rápida, e que o custo de captar novos clientes para uma empresa poderá ser até cinco vezes superior ao custo de reter os clientes atuais, confirmamos a hipótese de que em situação de crise económica ter-se-á de reforçar a atenção a prestar aos clientes existentes e o cuidado com a sua relação. Isto poderá ser explicado pelo *endowment effect* e a consequente valoração assimétrica quanto aos custos e benefícios percebidos pelos indivíduos.

Através das respostas obtidas pelos clientes ao questionário utilizado neste estudo, considerando o período de crise económica, confirmamos que a satisfação global dos clientes com os bancos depende da satisfação com o atendimento e que a lealdade e a confiança dos clientes dependem da sua satisfação global.

Na nossa perspetiva estas relações podem ser justificadas, dado que um bom atendimento prestado pelos bancos é fundamental para garantir uma melhor qualidade de serviço e potenciar o aumento da satisfação dos clientes, o que se traduz no efeito framing (Tversky et al.; 1981), o que significa que o modo como o problema é apresentado afeta a decisão do indivíduo.

Por outro lado, um cliente satisfeito e com confiança no seu banco principal tenderá a ser mais leal pois, se não existirem outros fatores diferenciadores na concorrência, como, por exemplo, um melhor preço dos produtos e serviços que possam levar o cliente a pensar numa perspetiva de utilidade, o cliente não sentirá necessidade de mudar de banco.

Este resultado permite confirmar as afirmações de Oliver (1999), de que para se conseguir

conquistar a lealdade de um cliente a uma empresa esta precisa conquistar a sua confiança e de Rich (2000), de que quanto maior for a confiança, maior será a probabilidade de no futuro o cliente voltar a realizar negócios com a mesma empresa e de manter um relacionamento duradouro.

Como referimos na introdução, segundo Crosby et al. (1990), no setor bancário a confiança constitui um fator essencial para o desenvolvimento de uma afinidade a longo prazo entre o cliente e o banco. Esta conexão requer um grande esforço na gestão da relação, sobretudo nos momentos em que se iniciam transações bancárias com o cliente (Adamson et al, 2003).

Os modelos económicos associados à tomada de decisão são consequencialistas por natureza e assumem que os decisores escolhem alternativas de ação, avaliando a conveniência e a probabilidade das suas consequências, integrando essa informação por via de expectativas apoiadas em cálculos.

A alternativa escolhida por um decisor poderá não ser aquela que apresenta a maior utilidade à luz da teoria neoclássica da utilidade. Isto é, as preferências das pessoas em relação a resultados incertos são representadas por uma função que envolve diferentes variáveis, como o retorno financeiro, as probabilidades de ocorrência e aversão ao risco.

Nesta perspetiva, pessoas com diferentes ativos, expectativas e preferências têm diferentes pontos de referência e, em consequência, as suas decisões variam. Estas decisões são afetadas pelo modo como são percebidos os resultados esperados. Esta teoria da perspetiva (Kahneman et al., 1979) considera que os investidores não agem apenas de forma estritamente racional, segundo a teoria neoclássica, mas as mesmas decisões são influenciadas por fatores emocionais, biológicos e de contexto.

Podemos também inferir da análise dos resultados que o cliente, em período de crise económica e social, esteja mais sensível à utilidade no que se refere ao preço praticado pelos bancos nos seus produtos e serviços. Nesta perspetiva, pode tornar-se menos leal em relação ao seu banco principal ao considerar que a utilidade marginal de um bem aumenta com a sua redução, aliado ao efeito dotação (*endowment effect*).

Segundo Kotler (1998), a qualidade percebida é um dos fatores importantes para conseguir a satisfação do cliente e é também uma variável fundamental para garantir a sua lealdade. Um bom programa de qualidade de serviço ou de produto é um fator fundamental para conseguir conquistar a fidelização dos clientes.

Verificamos ainda, de acordo com os resultados obtidos, que a avaliação da imagem e da avaliação da confiança por parte dos clientes em relação ao seu banco principal diminuíram no período de crise

económica, com maior destaque no decréscimo da confiança.

A lealdade dos clientes, dada pela probabilidade de recompra de produtos e serviços do seu banco principal, também decresce significativamente, pois em 2007 a probabilidade de recompra dos clientes era de 76,7%, tendo decrescido 4 pontos percentuais para 72,7%. O mesmo acontece com a probabilidade de recomendação do banco principal pelos clientes, que apresentava um valor de 72,9% antes da crise e que decresceu 4,2 pontos percentuais para o valor de 68,6% em 2013.

A confiança dos clientes em relação ao seu banco principal diminui pela existência da crise, obviamente confirmada pelo facto da existência de casos de bancos que desapareceram nestes últimos anos como resultado dessa mesma crise, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

Numa expectativa emocional, podemos concluir que a confiança dos clientes com o seu banco principal diminui significativamente quando colocados diretamente perante o fator crise.

Também se verifica que a confiança com a banca portuguesa em geral é a variável que apresenta pior avaliação de todas as variáveis analisadas neste estudo. Esta fraca avaliação evidencia um comportamento algo pessimista dos clientes relativamente à banca nacional.

## 5. A visão cultural e comportamental

Embora alguns economistas sejam tentados pela ideia de que todos os seres humanos se comportam da mesma maneira, há muitas evidências que indicam que esta ideia não é generalizada e que os fatores culturais influenciam o comportamento económico (Sen, 2004).

As influências culturais podem fazer uma grande diferença ao nível da ética, da conduta responsável, do espírito de motivação, na gestão dinâmica, nas iniciativas empresariais, na disposição para assumir riscos e numa variedade de outros aspetos do comportamento do ser humano que podem ser cruciais para o sucesso económico (Sen, 2004).

Numa perspetiva da análise do papel dos aspetos culturais no comportamento dos clientes, considerando as zonas geográficas do norte e sul de Portugal, podemos atestar que as médias das avaliações da satisfação global e da lealdade dos clientes apresentam valores superiores na zona norte do país. Através do teste de ajustamento do  $\chi^2$  confirmámos que existem diferenças significativas nas diferenças de comportamento dos clientes no que se refere à lealdade, quer em 2007 quer em 2013. No caso da satisfação esta diferença só é significativa para 2007, ou seja, esta diferença ao nível da satisfação não é tão relevante em período de crise económica.

Considerando que a diferença obtida para a lealdade dos clientes nas duas regiões é superior à margem de erro deste estudo, podemos concluir que existe evidência da influência das regiões de morada no nível de lealdade dos clientes que, com os seus próprios fatores culturais, influem no seu comportamento.

Este comportamento também foi confirmado na avaliação da satisfação global dos clientes, que apresenta melhores resultados na região norte de Portugal e tem sido confirmado ao longo dos últimos anos pelo Basef Banca da Marktest, que demonstra melhores resultados de avaliação na satisfação dos clientes da zona norte do país face aos clientes da zona sul.

Atendendo a que os bancos têm feito apostas na melhoria da qualidade dos serviços e que a oferta de produtos e serviços é homogénea para todo o território nacional, podemos inferir que a diferença se deva a fatores culturais e não a fatores resultantes de diferenças de comportamento dos bancos entre o norte e o sul do país.

Na análise efetuada por nível de escolaridade podemos concluir que os clientes com os níveis de escolaridade mais elevados, com mestrado ou doutoramento, são mais exigentes na avaliação do seu banco principal.

Os clientes que estiverem apenas satisfeitos estão mais dispostos a mudar de fornecedor quando lhes surgir uma oferta melhor. Os clientes que estão plenamente satisfeitos serão menos propensos a mudar (Kotler et al., 1998). Um cliente muito satisfeito cria afinidade emocional, além da preferência racional, o que proporciona a lealdade do consumidor (Kotler et al., 1998). Para as empresas centradas no cliente, a satisfação dos seus clientes é, ao mesmo tempo, uma meta e uma ferramenta de marketing. Empresas que alcançam altos índices de satisfação de clientes fazem questão que o seu mercado-alvo tenha conhecimento disso (Kotler, 2000).

Nestas circunstâncias, entender as preocupações do cliente é muito importante e antecipar eventuais problemas é essencial. Porém, corrigir falhas que possam existir será primordial.

## 6. Tópicos sobre o desafio da confiança dos clientes a prazo: o dilema “face a face”

Garantir a confiança dos clientes a prazo, na zona euro, não será um fator neutral no que à fixação bancária diz respeito. A miríade de novos arranjos que se vão colocar ao sistema bancário terão riscos aos quais a banca terá de se adaptar num modelo bancário assente no mercado de capitais. O esforço de adaptação determina bastantes tendências, das quais as seguintes estarão bem marcadas: a

distância entre população e as agências bancárias, as relações humanas, a tecnologia e a demografia.

A necessidade de chegar o mais perto possível dos clientes, do ponto de vista físico ou não, é determinante. Os esforços de adaptação acabarão por refletir o elevado grau de consciência das necessidades sentidas pelas pessoas. O novo paradigma da redução de agências bancárias fora dos grandes centros urbanos irá colocar-se quanto ao simples contacto direto e pessoal, a frequência, a profundidade e a natureza dos mecanismos das relações “face a face”. Mas estabelecer um diferente contacto pessoal com os clientes não é suficiente. A redução de agências bancárias passará a poder desenvolver novas relações de tipo pessoal e funcional com instituições existentes no interior do País, o que significa uma descentralização de transferências do serviço bancário. E essas mesmas instituições, desde estabelecimentos locais a uma qualquer instituição pública, passam a deter um estatuto do estilo de “correspondentes bancários”, como já os houve na primeira metade do passado século. A distância entre a população e as agências bancárias vai exigir e proporcionar uma nova cultura bancária por parte dos cidadãos. Em zonas afastadas, tais como na Austrália, Estados Unidos da América, Canadá, bastantes centenas ou milhares de quilómetros separam as pessoas da utilização da moeda nas suas várias vertentes sejam elas depósitos ou créditos. No caso australiano, os bancos iniciaram a redução do número e da dimensão das agências em resposta ao aumento das transações digitais (Sivasubramanian et al., 2018). A principal vulnerabilidade da confiança será a distância entre os indivíduos e os intermediários, a par da segurança na utilização tecnológica, devido ao peso dos depósitos e das poupanças tradicionais, ou seja, a personalização dos produtos financeiros. É a outra face de uma nova realidade da inovação financeira que menos convicção transmite aos clientes. O impacto da tecnologia das comunicações e do teleprocessamento de dados vai continuar a encontrar-se em primeiro plano quanto às preocupações do futuro. Isso vai prosseguir e requerer novas capacidades humanas crescentemente especializadas nos bancos para assegurarem e monitorizarem as transações numa base mais alargada de atuação. É o início que se impõe para minorar a conjeturável redução da confiança dos clientes nos serviços bancários.

O espaço geográfico estará menos concentrado com serviços bancários e financeiros em geral, como os seguros. A centralização espacial da gestão dos bancos não passará de uma atividade equivalente a centros monetários com meios humanos reduzidos ao fundamental. Mas os bancos não escaparão à concorrência, quer do negócio bancário tradicional mais dirigido aos indivíduos, quer no que diz respeito ao sector das transações mais direcionado às empresas, onde operam de forma mais técnica e

especializada. A inovação seguirá o seu caminho nos mercados financeiros e de capitais, swaps, fusões e aquisições, futuros e opções, onde os bancos são jogadores vigorosos.

Se a redução de agências bancárias advém das modificações tecnológicas com implicações na gestão das instituições bancárias, a demografia também não se prevê que ajude a justificar a presença delas em grande quantidade. O envelhecimento da população em idade ativa pode reduzir de forma expressiva o crescimento nos países da OCDE num horizonte não muito longínquo quando se trata de perceber a trajetória da evolução demográfica até 2060 (Guillemet, 2018). Acresce ainda o aumento da esperança média de vida. De fato, a propensão da população para criar riqueza terá profundos efeitos no sistema financeiro (Lisack et al., 2017). Embora possa ser compensada em termos globais por prováveis novos residentes, o fenómeno demográfico irá sentir-se fora das zonas urbanas que nas próximas décadas se tornarão em metrópoles ou megametrópoles. O fenómeno não é só português, mas vai atingir-nos na proporção da nossa dimensão territorial.

A questão que se coloca é se as entidades que regulam o sistema financeiro em geral e o bancário em particular estão conscientes desta problemática e se alguém terá memória do que se passava há sessenta anos e se têm, no mínimo, a consciência e a agilidade de estudar a história recente do funcionamento da banca em Portugal. Estamos a questionar se o regulador tem capacidade para visionar essa realidade que, não obstante ser diferente, não deixa de ter semelhanças com o passado próximo. Os países da zona euro transferiram as suas competências de política monetária para o Banco Central Europeu, que implementou os processos iniciais do euro, que vai adaptando os seus regulamentos, que realiza ajustamentos nos mecanismos próprios de controlo bancário e que altera os enquadramentos institucionais quando considera apropriados. A supervisão bancária não poderá ter uma regulação incompleta nem uma prática de insucesso.

## 7. Conclusões

Através das respostas obtidas ao questionário, pudemos identificar os fatores mais relevantes para garantir a satisfação e a lealdade dos clientes, tendo sido esta análise efetuada através de duas abordagens complementares.

A primeira, pela via declarativa, através da análise das respostas diretas dos clientes que identificaram quais os fatores que consideram terem ganho mais relevância para a satisfação e lealdade e, também, os que consideram terem perdido relevância com a crise económica. A segunda forma, através da utilização de modelos de regressão múltipla para identificação dos fatores

com maior peso na contribuição para a satisfação e para a lealdade dos clientes.

Da percepção declarada pelos clientes, os fatores que ganham mais relevância para contribuir para a satisfação e para a lealdade durante o período de crise económica, são a clareza das informações prestadas, o preço dos produtos e serviços oferecidos, a capacidade de resolução de problemas e o aconselhamento.

A escolha destes fatores como mais relevantes em período de crise, permite-nos confirmar a importância de os bancos informarem corretamente os seus clientes, que se tornaram mais sensíveis ao preço dos produtos e serviços bancários, e que a capacidade de resolução de problemas e um bom aconselhamento dos produtos e serviços adequados ao perfil dos clientes são essenciais.

Em período de crise com menos recursos disponíveis pelos clientes, a utilidade dum aplicação correta dos recursos torna-se mais relevante.

Os principais fatores que perdem pertinência durante a crise económica na via declarativa são a iniciativa de contacto por parte do banco e o tempo de espera para ser atendido.

A escolha destes fatores pelos clientes evidencia que a iniciativa de contacto pelo banco, vista na perspectiva da proatividade de contacto com o cliente e o tempo de espera para ser atendido perdem importância.

Este facto pode ser justificado pelo investimento que os bancos têm feito na implementação de sistemas de Customer Relationship Management (CRM) e mais recentemente de Customer Experience Management (CEM).

Verifica-se uma diminuição da avaliação da confiança dos clientes no período de crise e, também, um decréscimo do peso desta variável para a satisfação global dos clientes.

Pela via declarada pelos clientes, os fatores que atualmente mais contribuem para a lealdade são a confiança e o cumprimento dos prazos pelo banco, sendo que a variável que mais se destaca é a confiança. No entanto, verificamos uma diminuição da avaliação dos clientes e do peso desta variável no período de crise económica.

No conjunto das duas análises efetuadas, tanto para a satisfação global como para a lealdade, a variável que mais se destaca em termos de importância nos dois momentos considerados, antes e durante a crise económica, é a confiança.

A importância da confiança torna-se evidente, como referimos anteriormente, pelo facto de existir alguma insegurança resultante da situação económica do país e pela existência de casos de desaparecimento de bancos em consequência da crise, confirmando-se a afirmação de Berry (1995), que os clientes que desenvolvem confiança em relação aos fornecedores de serviços, baseados nas

suas experiências, têm boas razões para permanecer nesses relacionamentos.

Apuramos também que existe uma maior exigência em relação à clareza das informações prestadas pelos bancos, uma maior sensibilidade ao preço praticado relativamente à sua oferta de produtos e serviços bancários, uma maior exigência na capacidade de resolução de problemas e uma maior importância no aconselhamento bancário por parte do banco.

Pelos resultados obtidos neste estudo, foi possível concluir que a satisfação é importante para garantir a lealdade dos clientes, confirmando Oliver (1999), que defende que a satisfação é um dos conceitos chave para a conquista da lealdade, porquanto a lealdade não existe sem a satisfação.

## 8. Extensões para futuros estudos e análises

Sendo a satisfação o primeiro passo na formação da lealdade, Hennig-Thurau et al. (2002) confirmam que esta não é a única variável que aparece como determinante da lealdade, como já tinha sido referido anteriormente por Reichheld (1994) e Jones et al. (1995).

Pela via dos modelos explicativos podemos inferir que os fatores mais relevantes para a satisfação global, ordenados pela importância determinada, são os seguintes:

1. Confiança dos clientes;
2. Correta execução dos pedidos efetuados;
3. Capacidade de resolução de problemas;
4. Aconselhamento prestado aos clientes;
5. Simpatia e disponibilidade dos colaboradores;
6. Preço dos produtos e serviços bancários oferecidos; e
7. Qualidade da oferta.

Realçamos que, para a satisfação global, o preço dos produtos e serviços, a capacidade de resolução de problemas e o aconselhamento prestado aos clientes são fatores que são obtidos através da informação declarativa e também como resultado da regressão múltipla efetuada, o que confirma a sua importância.

Por outro lado, os fatores mais relevantes que contribuem para a lealdade dos clientes com o seu banco principal, ordenados pela importância obtida através dos modelos explicativos, são os seguintes:

1. Satisfação global dos clientes;
2. Confiança dos clientes;
3. Correta execução dos pedidos efetuados;
4. Qualidade da oferta;
5. Cumprimento de prazos; e
6. Aconselhamento prestado aos clientes.

Destacamos que para a lealdade dos clientes, o aconselhamento prestado é um fator que obtemos pela via da informação declarada e também através do resultado obtido na regressão múltipla efetuada, o que evidencia a sua relevância.

Fica cientificamente demonstrado que a confiança é o fator principal para conseguir a satisfação dos clientes e a satisfação é o principal fator para conseguir a lealdade dos clientes em relação aos seus bancos.

Os dados que obtivemos permitem afirmar que a confiança dos clientes bancários portugueses diminuiu após o início da crise económica, mas teve uma ligeira recuperação poucos anos após o seu início.

Este decréscimo do nível de satisfação em 2017, pode ser explicado pela oferta de taxas de

juízo pouco atrativas, dada a recente conjuntura económica internacional, pelo aumento das comissões cobradas pelos bancos, como compensação da diminuição da diferença entre taxas ativas e taxas passivas, e pela utilização das novas tecnologias, que influenciam a diminuição do contacto pessoal direto com os clientes.

Estes factos estão a revelar uma alteração significativa da atividade bancária, com uma forma diferente de abordagem daquilo que conhecemos tradicionalmente. A atividade bancária está a mudar e esta nova forma poderá levar a um maior decréscimo da satisfação dos clientes e, conseqüentemente, da sua confiança.

## Referências

- ADAMSON, I.; CHAN, K.M.; HANDFORD, D. (2003). Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 21, n. 6/7, p. 347-358.
- ANDERSON, E.W.; WEITZ, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science* 8 (4), p. 310-323.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D.W. (1988). Structural Equação Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, Vol.103, N°3, pp. 411-423.
- BERRY, L.L. (1995). Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n. 4, p. 236-245
- BERRY, L.L. (2002). Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, n. 1.
- BHATTACHERJEE, A. (2002). Individual Trust in Online Firms: Scale Development and Initial Test. *Journal of Management Accounting Research*, 19 (1), pp. 211-241.
- COLEMAN, James S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, vol. 94: 95-120.
- COOPER, A.C.; WOO, C.Y.; DUNKELBERG, W.C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *J. Business Vent.* 3, 97 - 108.
- CROSBY, L.A.; EVANS, K.R.; COWLES, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54 (July), 68-81.
- DAMÁSIO, António R.; BECHARA, Antoine (2005). The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. Department of Neurology, University of Iowa, 200 Hawkins Drive, Iowa City, IA 52242, USA.
- DWYER, F.; SCHURR, P.; OH, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, vol. 51, April, p. 11-27.
- GANESAN, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing*, 58: April, 1-19.
- GUILLEMETT, Yvan, TURNER, David (2018). The Long View: Scenarios for the World Economy to 2060, OECD Economic Policy Papers, nº 22, July, OECD Publishing, Paris.
- HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER D. D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*, 1, 4(3), p. 230 - 247.
- JOHNSTON, J. (1984). *Econometric Methods*, McGraw-Hill, 3rd Edition, 1984.
- JONES, T. O.; SASSER Jr., W.E. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*. 73 (6), pp. 88-99.
- KAHNEMAN, Daniel (2011). *Thinking Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, pp. 281.
- KAHNEMAN, Daniel; KNETSCH, Jack; THALER, Richard (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1. (Winter, 1991), pp. 193-206.
- KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, Volume 47, Issue 2 (Mar., 1979), 263-292.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (1998). *Princípios de Marketing*. 7ª ed., Livros técnicos e Científicos Editora S.A., Rio de Janeiro.
- KOTLER, Philip (1998). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª edição, São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip (2000). *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio*. Prentice Hall. São Paulo.
- LANCASTER, Kelvin J. (1966). A New Approach to Consumer Theory. *The Journal of Political Economy*, Vol. 74, No. 2 (Apr., 1966), pp. 132-157. University of Chicago Press.
- LISACK, Noemie, SAJEDI, Rana, THWAITES, Gregory. Demographic trends and the real interest rate, Bank of England, Staff Working Paper No. 701, December.
- LOEWENSTEIN, George; RICK, Scot (2008). *The Role of Emotion in Economic Behavior, Risk Management and Decision Processes Center*. The Wharton School, University of Pennsylvania, 2008.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. (1992). Relationships between providers and Users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, vol. 29.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D.(1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 3, p. 20-38.

- OLIVER, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue, p.33-44, 1999.
- REICHHELD, F. F. (1994). Loyalty and the renaissance of marketing. *Marketing Management*, vol. 2, n. 4, p. 10-17
- RICH, M. (2000). The Direction of Marketing Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, Nº 2/3, pp. 170-179.
- SAMUELSON, William; ZECKHAUSER, Richard (1988). Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, I (1988), 7-59.
- SEN, Amartya (2004). How does culture matter? in *Culture and Public Action*, Edited by Vijayendra Rao and Michael Walton, Stanford University Press, Stanford, California, 2004.
- SILVA, J. M. Amado da (1991). *Economia Industrial e Excesso de Capacidade*. Coleção Estudo Geral Instituto de Novas Profissões.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, vol. 66, January, p. 15-37.
- SIVASUBRAMANIAN, Srinivasan, JACOB, Lincy (2018). Retail banking trends for Australia, Infosys Limited External document, White Paper.
- THALER, Richard H.; HERSH M. Shefrin (1981). An Economic Theory of Self-Control. *Journal of Political Economy*, 89 (2), 392-410.
- TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, v.211, January 1981.
- YAMAGISHI, Toshio; COOK, Karen; WATANABE, Motoki (1998). Uncertainty, trust and commitment formation in the United States and Japan. *American Journal of Sociology*, 104, 165-94.